Le Réseau Artisanat-Université
avril 2007

L'innovation « combinatoire » au cœur de l'artisanat

Cahier de synthèse **national** du réseau

Acteurs et chercheurs au service des métiers

INSTITUT SUPERIEUR DES METIERS

avril 2007

Sommaire

1• Repérer les trajectoires de l'innovation artisanale 5

- Les vrais ressorts de la réussite
- Un processus informel, combinatoire, flexible

2• Le couple conception-innovation : trois études de cas 9

- Innovation « routinière » : un perfectionnisme au quotidien
- Les ruptures de l'innovation « poussée » ou « importée »
- L'attrait du sur-mesure intégral
- Les chemins de la conception innovante
- Une démarche de « co-création »

3• Les compétences managériales et relationnelles de la « co-création » 15

- Une combinaison de ressources internes
- Une dynamique de réseau

Annexe 1 Objectifs du Réseau Artisanat-Université 18
Annexe 2 Réseau des Clubs des Dirigeants 20
Annexe 3 Le réseau des Pôles d'Innovation 21

Nous avons retenu **le concept d'innovation « combinatoire »** comme fil directeur de ce nouveau cahier, parce qu'il semblait le mieux à même de donner un sens à la variété des situations analysées depuis trois ans par les acteurs et les chercheurs du Réseau Artisanat-Université. L'innovation artisanale y apparaît en effet comme le résultat d'une alchimie complexe entre le monde professionnel des métiers et son environnement social, l'intégration de progrès techniques et la mobilisation conjointe de ressources humaines, locales, partenariales, dont aucun élément ne doit être sous-estimé.

Introduction :

L'innovation artisanale, un potentiel important, multiforme et permanent

Contrairement à l'idée que l'on pourrait s'en faire si l'on s'en tient aux schémas de l'ère industrielle, le potentiel d'innovation des entreprises artisanales est *important*, quoique difficile à délimiter, parce qu'il est *multiforme* et *permanent*.

Ce potentiel traduit pour une large part la volonté farouche de l'entrepreneur de se différencier des grandes entreprises de production ou de service et de mieux servir les attentes de sa clientèle, pour rester indépendant. Les avantages de proximité, de réactivité et de flexibilité liés à la taille comme au mode de management de son entreprise lui facilitent cette démarche, qui constitue souvent une condition de sa survie économique et toujours celle de son développement.

Bien qu'elle ne soit pas toujours perçue ni désignée comme telle, l'innovation reste au cœur de l'activité artisanale performante pour l'ensemble des acteurs qui ont travaillé ce sujet au sein des Clubs des Dirigeants du Réseau Artisanat-Université. Lorsqu'on les interroge, les chefs d'entreprise associés réunis dans les Clubs insistent en effet fortement sur leur volonté d'accorder une part importante à la *conception* et à l'*innovation* dans l'exercice de leur métier… « L'entreprise artisanale constitue pour eux un laboratoire d'idées et de pratiques nouvelles, dans lequel l'entrepreneur se refuse à séparer conception et exécution. » *(Club des Dirigeants Pays de la Loire, 7 juin 2004.)*

Dans ce contexte, l'innovation artisanale est bien rarement le fruit d'une invention pure et simple de techniques ou de produits nouveaux, mais celui de *nouvelles combinaisons de ressources internes ou externes à l'organisation.*

L'innovation artisanale n'a pas de chercheurs à son service, ni le marché mondial pour horizon. Elle cherche à faire progresser la qualité des offres sur un territoire limité, connu, avec des partenaires choisis, et beaucoup d'entre elles s'inscrivent ainsi dans des dynamiques de réseau.
L'entreprise artisanale performante est celle qui prend ses propres traditions comme « un socle pour innover » ; celle qui confronte et « combine » au quotidien son savoir-faire professionnel avec les opportunités d'amélioration que lui suggèrent des technologies, des matériaux, des process et des attentes de service en pleine évolution.

« Il y a finalement bien peu de finance et de connaissance théorique, mais beaucoup de *pragmatisme*, de *volontarisme* et de *lien social* à repérer et promouvoir dans la démarche d'innovation des entreprises artisanales. » *(Anne de Blignières-Légeraud, au Forum L'Esprit de l'Innovation, Dunkerque, sept. 2006.)* C'est à cette découverte que nous invite ce nouveau cahier du Réseau Artisanat-Université.

L'artisan, parce qu'il traite davantage avec une clientèle qu'avec un marché, est particulièrement bien placé pour faire évoluer son offre au « feeling » et y introduire des innovations commerciales ou techniques que la méthode des essais et des erreurs lui permettra d'affiner.
On commence par « essayer pour voir » ce qui pourra le mieux répondre aux attentes explicites ou implicites de tel ou tel client. L'objectif d'industrialisation n'étant pas premier, la démarche peut sembler moins rationnelle, mais elle reste plus libre et plus spontanée.

1. Repérer les trajectoires de l'innovation artisanale

« Qu'elle porte sur un produit, un procédé, un service, un mode d'organisation, de commercialisation, qu'elle résulte d'une création ex nihilo ou d'une amélioration significative de l'existant, une innovation consiste en une nouveauté à l'échelle de l'entreprise, exploitée pour accroître de façon conséquente ses performances économiques. »

(PME et innovation technologique, Regards sur les PME, n° 10, Observatoire des PME, OSEO Services, 2e trim. 2006.)

Le modèle qui a longtemps dominé les statistiques nationales sur l'innovation est issu de l'ère industrielle : la recherche fondamentale nourrit des recherches appliquées conduisant l'entreprise à concevoir et commercialiser de nouveaux produits.

Ce schéma linéaire axé sur la seule nouveauté du produit exclut du champ d'observation la majorité des PMI-PME, et plus encore les entreprises artisanales, qui n'ont pas de budget de recherche-développement et se soucient rarement de déposer des brevets.

Il présente l'inconvénient supplémentaire, souligné par les observateurs de la nouvelle économie, de réduire la démarche d'innovation à ses applications technologiques, alors qu'elle est présente aujourd'hui dans toutes les dimensions de l'organisation interne des entreprises et des services qu'elles proposent au client.

Les vrais ressorts de la réussite

« Innover, ce n'est plus seulement lancer un produit technologiquement plus développé, mais également créer un nouveau service, découvrir un nouveau concept commercial, créer une image de marque, trouver une nouvelle forme d'organisation du travail, concevoir une nouvelle chaîne de travail ou promouvoir un design révolutionnaire. » *(La croissance de demain, Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, M. Lévy et J.-P. Jouyet, novembre 2006.)*

Les plus grands leaders ne sont devenus tels qu'en intégrant aux qualités intrinsèques des produits initialement proposés des doses massives de savoir-faire relationnel, à la fois dans le management des équipes et dans la relation au client.

Luc Doublet soumet toute son organisation hiérarchique au primat de la compétence pour transformer une entreprise familiale de fabrication de drapeaux en leader mondial des fournitures de prestations dans l'événementiel sportif et politique ; Jean-Luc Decaux mobilise la ressource publicitaire et la culture interne du « zéro défaut » pour répondre aux multiples contraintes de la demande publique en matière de mobilier urbain ; IBM ne vend plus d'abord des ordinateurs mais une palette de 85 « solutions » aux problématiques de rentabilité et de développement de sa clientèle d'entreprise.

DES CRITÈRES À RECONSIDÉRER

Les « enquêtes innovation » réalisées en France par l'INSEE ne concernent que les entreprises de plus de 20 salariés. Seules sont enquêtées les firmes employant au moins un chercheur équivalent temps plein. Les entreprises artisanales ne rentrent donc pas dans ces statistiques, dans la mesure où elles ne répondent pas aux critères d'enquête.

(N. Schieb-Bienfait et H. Journé-Michel, Innovation et artisanat, 14e conférence de l'AIMS, juin 2005.)

Derrière chacune de ces réussites, l'innovation porte moins sur les nouveautés technologiques mises en œuvre que sur l'originalité et la richesse du *service* qui l'accompagne, avec dans les trois cas cités un intense «management participatif» pour mettre l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise à l'écoute des évolutions sociétales et des besoins exprimés ou non de sa clientèle. Un des principaux enseignements de la recherche-action menée sur ce thème par le Réseau Artisanat-Université, spécialement au sein des Clubs des Dirigeants Pays de la Loire et Nord Pas-de-Calais, est de montrer qu'il n'y a pas de différence de nature, dans la trajectoire d'innovation, entre ces grands leaders et les dirigeants d'entreprises artisanales qui font évoluer leur offre aux particuliers, à l'échelle d'une commune ou d'un canton.

L'immense majorité des innovations que développent aujourd'hui les entreprises ne résulte en effet ni de l'application d'une découverte scientifique, ni d'une invention de technique nouvelle. Ces innovations concrétisent de «bonnes idées» qui ont «trouvé preneur» sur un marché de clients professionnels ou particuliers.

Ce n'est donc souvent qu'une différence de périmètre, de zone de chalandise, qui sépare l'innovation atomisée des métiers de l'artisanat de l'innovation organique des PME et des grandes entités.

«Les entreprises artisanales ne sont que rarement à l'origine d'innovations radicales, mais *intègrent et combinent différentes ressources* en s'appuyant sur les savoir-faire internes, l'acquisition de nouvelles machines, l'utilisation de nouveaux matériaux et des informations informelles. Les innovations s'orientent assez nettement pour les artisans sur des *services*, compétences réellement distinctives par rapport à l'industrie… Les stratégies de *sur-mesure intégral* sont encore privilégiées par les artisans, qui valorisent la flexibilité et l'adaptation aux demandes de leurs clients. L'artisan construit une réponse aux besoins individuels du client, dans une forte interaction avec ce dernier.» *(Hélène Journé, Club des Dirigeants Pays de la Loire : Innovation et artisanat, 14e conférence internationale de l'AIMS, Angers, juin 2005.)*

Un processus informel, combinatoire, flexible

Comme le soulignent plusieurs travaux du Réseau Artisanat-Université, le point de départ de l'innovation artisanale relève le plus souvent d'un processus informel, «à la marge» de l'activité principale, où le dirigeant et ses collaborateurs testent de petites améliorations : «Face au problème, on réfléchit, on regarde, on réalise de nouvelles combinaisons d'outils, de matières premières…» *(Sophie Boutillier, La qualité informelle dans les entreprises artisanales du Nord/Pas-de-Calais, Club des Dirigeants Nord/Pas-de-Calais : Cahiers du Lab. RII, mars 2006.)*

Sous la diversité des métiers, c'est bien la capacité «combinatoire» et «incrémentale» des évolutions de l'offre artisanale – comme l'ont montré les travaux du Club des Dirigeants Languedoc-Roussillon – qui fournit le trait dominant…

Combinaison de tôlerie, de mécanique, d'informatique et de services à valeur ajoutée chez le *réparateur automobile indépendant*, coincé entre la concurrence des ateliers de concessionnaires et les contraintes de prix imposées par les principaux donneurs d'ordre, dans les cahiers des charges des compagnies d'assurances…

SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-COMPRENDRE, SAVOIR-COMBINER

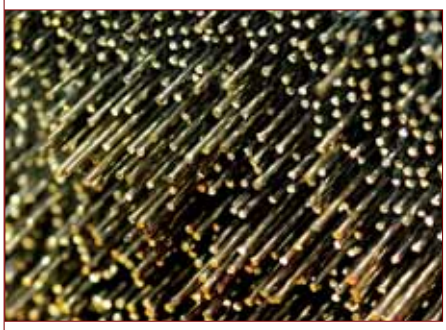
Sans revendiquer nécessairement une forte capacité d'innovation, les artisans ont mis en avant leur capacité à associer savoir-faire, savoir-comprendre et savoir-combiner… Des *savoir-faire* plutôt d'ordre technique qui correspondent à des capacités d'exécution, des *savoir-comprendre* nécessaires à la distanciation intelligente du «réparateur» confronté à des pannes ou des problèmes imprévus et des *savoir-combiner* du «stratège» qui permettent les adaptations imaginatives, la proposition de solutions nouvelles à des problèmes inédits. Parallèlement, nous avons examiné des situations où l'innovation résultait plutôt de transferts de technologie ou de l'utilisation de nouveaux composants ou produits intermédiaires, parfois de pratiques commerciales développées par d'autres… On mesure déjà que conception et innovation se présentent sous des formes et des degrés variés.

(J.-P. Brechet, H. Journé, N. Schieb-Bienfait, Portrait de l'artisan en manager de projet, 8e congrès du CIFEPME, oct. 2006.)

Exploitation des ressources de la digitalisation des données et de la communication numérique dans la relation client du *photographe* et de l'*imprimeur*: la disparition du film, au sein de ces deux métiers, a été vécue comme une opportunité très forte de modernisation et d'amélioration du service par un grand nombre de professionnels…
Intégration de la conception et de la production assistées par ordinateur – ainsi que de l'ouverture aux nouveaux matériaux – dans les *métiers de la maison individuelle,* sollicités aujourd'hui par des demandes de plus en plus individualisées, sous de nombreuses contraintes d'économie d'énergie, de respect de l'environnement, de sécurité…
Montée en force de la diététique et du «retour aux traditions» chez les artisans *bouchers* ou *boulangers*, devenus par ailleurs multi-produits, inventeurs ou prescripteurs de recettes, fournisseurs de sandwichs, traiteurs, livreurs dans les campagnes et parfois point-presse ou cafetiers dans les petites agglomérations !

Une clé de la réussite dans la démarche d'innovation artisanale, favorisée par sa proximité avec la clientèle, est sa qualité d'écoute des besoins, des attentes, combinée à la réactivité et l'adaptativité des réponses qu'elle tentera d'y porter.

L'artisan, parce qu'il traite davantage avec une clientèle qu'avec un marché, est particulièrement bien placé pour faire évoluer son offre au «feeling» et y introduire des innovations commerciales ou techniques que la méthode des essais et des erreurs lui permettra d'affiner. Dans la plupart des cas, on ne fait pas de recherche ni de business plan. On commence par «essayer pour voir» ce qui pourra le mieux répondre aux attentes explicites ou implicites de tel ou tel client. L'objectif d'industrialisation et de retour sur investissement n'étant pas premier, la démarche apparaît souvent comme moins rationnelle, mais elle reste plus libre et plus spontanée.
«Le point fort des petites entreprises est leur flexibilité. Les responsabilités étant le plus souvent réparties sur un niveau hiérarchique unique, elles font preuve d'une plus grande rapidité en matière de prise de décision et sont en mesure de réagir plus vite et avec plus d'acuité aux évolutions des sollicitations extérieures.» *(B. Wiener et S. Winge, Dossier Petites entreprises et territoires, revue Pour, décembre 2006.)*



SOUS L'INNOVATION, UNE RENCONTRE…

C'est aux innovateurs d'avoir assez d'empathie pour se placer dans la peau et la situation d'une catégorie d'utilisateurs potentiels… L'innovation ne débouche que lorsque les imaginaires de toute la chaîne, de la conception à l'utilisateur final, se rejoignent. L'échec est assuré lorsque l'offre prétend imposer au client la «meilleure» solution technico-économique rationnelle. Le client n'achète jamais de la technique mais un plaisir, un service, pas nécessairement d'ailleurs celui qu'il avoue.

(André-Yves Portnoff, Sentiers d'innovation, Futuribles, déc. 2003.)

C'est la capacité « combinatoire » – associée à la rapidité des prises de décision – qui caractérise les démarches d'innovation des entreprises artisanales performantes, au carrefour de la tradition et de l'expérimentation, du *savoir-faire* et du *vouloir améliorer*, des appétits de progrès techniques et du dialogue direct avec une clientèle de proximité.

2. Le couple conception-innovation : trois études de cas

	INNOVATION FAIBLE	INNOVATION IMPORTANTE
CONCEPTION FAIBLE	**1. Activité « routinière »** Agencement de connaissances existantes *Ex. : nouvelles recettes de traiteur*	**2. Innovation poussée, importée** Changement de technologie *Ex. : de l'argentique au numérique en photographie*
CONCEPTION IMPORTANTE	**3. Activité sur mesure** Agencement de connaissances existantes et de nouvelles connaissances *Ex. : maisons à ossature bois*	**4. Conception innovante** Réelle rupture, nouveau concept *Ex. : pain Bonébel*

« La typologie que nous proposons s'appuie sur le croisement entre intensité de l'innovation et intensité des activités de conception déployées par l'entreprise artisanale. Ces deux critères nous semblent particulièrement féconds pour qualifier ses types d'innovation. »

(H. Journé, E. Chéné, N. Schieb-Bienfait, Communication pour le Forum, L'esprit de l'innovation, sept. 2006.)

L'intérêt du modèle proposé ici par le Club des Dirigeants Pays de la Loire est de mettre en interaction ce que les artisans eux-mêmes se refusent souvent à séparer dans l'exercice de leur activité : la *conception* et l'*exécution*, autrement dit l'innovation elle-même – si modeste soit-elle – et sa mise en œuvre dans le quotidien :

« Les artisans avec qui nous avons travaillé ont tous mis l'accent sur la singularité de la prestation qu'ils fournissent (…) Cette singularité met presque toujours en jeu *une adaptation des prestations au client, voire même une co-conception avec le client*. Elle s'appuie sur une relation interindividuelle qui engage le plus souvent l'artisan lui-même (…) C'est l'expertise de l'artisan, la combinaison de ses savoirs qui lui permettent de concevoir et d'adapter, d'identifier dans les relations qui se nouent les exigences qui s'expriment et d'y répondre à travers une prestation spécifique dont il apprécie la faisabilité. »
(J.-P. Brechet, H. Journé, N. Schieb-Bienfait, Club des Dirigeants Pays de la Loire : Portrait de l'artisan en manager de projet, 8e congrès du CIFEPME, oct. 2006.)

Innovation « routinière » : un perfectionnisme au quotidien

L'innovation « routinière » du premier quadrant (1) peut paraître mineure, car elle ne mobilise pas de ressources ni de connaissances nouvelles dans l'évolution des prestations proposées au client. Elle constitue pourtant dans tous les métiers une des plus fortes caractéristiques de l'activité artisanale, comme voie d'apprentissage et de performance qualitative sur chacun des gestes de l'entreprise, chacune des commandes reçues.

UN PÉRIMÈTRE CONSIDÉRABLEMENT ÉLARGI

Ces dernières décennies, l'innovation est sortie du cadre étroit du laboratoire de recherche pour entrer dans la plupart des départements des entreprises… Elle a d'autant plus été incitée à le faire que les entreprises ont amélioré leur connaissance de la demande de leurs clients et s'efforcent d'affiner en permanence leur offre, en collant le plus possible aux attentes du marché. Première conséquence, l'innovation ne naît plus seulement de l'activité des chercheurs, mais également de la qualité de l'ensemble de la main-d'œuvre… D'où l'importance prise par les autres actifs immatériels des entreprises que la R & D, en particulier les dépenses de formation des salariés, et par la qualité du système éducatif, dont le niveau et la qualité déterminent la capacité d'innovation des entreprises.

(M. Lévy J.-P. Jouyet, La croissance de demain, Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, 2006.)

Le *carrossier indépendant Caron* (4 salariés) relève chaque jour le défi de remettre en état des véhicules dont les formes, les couleurs et les matériaux ne cessent d'évoluer. Les outils et les gestes prévus pour redresser la tôle s'adaptent ici aux contraintes de nouveaux alliages, selon un mode d'emploi à construire au cas par cas, tandis que les peintres doivent se montrer capables de retrouver une teinte et une texture exactes parmi les milliers de nuances présentes sur ce marché. Les contraintes de l'innovation « routinière » sont ici d'autant plus fortes que M. Caron ne dépend d'aucun constructeur, et doit pouvoir adapter ses prestations à la totalité des marques et des modèles qui lui sont présentés.

La *boulangerie-pâtisserie Le Galet* (14 salariés), fondée par un adversaire résolu des farines « prêtes à l'emploi », propose chaque semaine un pain original pour créer une animation sur son point de vente et surprendre ses clients. L'opération commerciale se double ici d'un objectif de mobilisation et d'émulation interne sur une recherche de Qualité : les équipes de production sont en effet invitées à perfectionner par petites touches quotidiennes la recette du « pain de la semaine » en fonction des avis recueillis par les vendeurs du magasin. Tout danger de s'endormir dans la « routine » de gestes répétitifs, sur des produits standards, est ainsi écarté.

Le *charpentier-menuisier Sibo* (30 salariés) réalise des maisons à ossature en bois qui nécessitent une activité de forte conception adaptative sur chaque nouveau chantier : analyse du plan, débit, traçage, usinage, montage et finition. « Les réalisations restent dans une logique métier, mais nécessitent pour le personnel le développement d'astuces et de savoir-faire, transmis oralement, qui représentent une grande fierté chez ces inventeurs du quotidien. »
(H. Journé, E. Chéné, N. Schieb-Bienfait, Club des Dirigeants Pays de la Loire : Forum L'Esprit de l'Innovation, Dunkerque, sept. 2006.)

Les ruptures de l'innovation « poussée » ou « importée »

Une innovation pourra être « poussée » par la modernisation des techniques propres d'une branche professionnelle ou « importée » par les évolutions de son environnement. Dans les deux cas, c'est au dirigeant de transformer les nouvelles donnes de son activité en opportunité de développement.

Le deuxième quadrant du couple conception-innovation (2) s'inscrit sur les évolutions très fortes des métiers de l'artisanat : la plupart d'entre eux en effet se mécanisent, s'informatisent, s'électronisent, mobilisent de nouvelles technologies, de nouveaux consommables, de nouveaux matériaux, et sont conduits à numériser leurs outils de gestion ; tous subissent la pression des revendications qualitatives de la clientèle, aux côtés de contraintes environnementales et réglementaires qui se multiplient. L'artisan est confronté ici à des investissements parfois fort lourds en termes d'acquisition de matériels, d'adaptation des process et de formation des collaborateurs. Mais il en a souvent le goût, par son enracinement « métier », et sait que sa compétitivité en dépend.

« L'évolution majeure dans la carrosserie, explique le dirigeant de l'entreprise *Caron*, c'est la technicité électronique embarquée dans l'automobile : on suit cette évolution. » Cette démarche a conduit M. Caron à collaborer avec des organismes de formation professionnelle pour *faire évoluer dans sa branche les référentiels de formation d'apprenti*, tout en continuant d'initier lui-même ses propres collaborateurs tôliers aux nouveaux outils et savoir-faire requis

AUX PREMIÈRES LIGNES

L'artisan est celui qui découvre, utilise et adapte les nouveaux matériaux, les nouvelles matières, les nouveaux procédés de fabrication, de pose, d'installation… Il est perpétuellement à l'affût de tout ce « qui vient de sortir ». Il est d'ailleurs, en tant que prescripteur, très souvent le premier destinataire des nouveaux produits avant même qu'ils soient mis sur le marché. Il est aussi le premier à être formé à ces nouvelles technologies. Ainsi, pour réaliser une charpente, il faut aujourd'hui savoir piloter une machine à commande numérique (pour la taille des pièces), et connaître les logiciels de calcul des charges de la charpente.

(Fonds National de Promotion et de Communication de l'Artisanat, nov. 2002.)

en matière de mécanique, d'électricité, d'électronique ou de climatisation. Le client ici comme ailleurs reste à la recherche de solutions globales : il apprécie de pouvoir considérer son carrossier comme un cabinet de médecin généraliste, capable de faire un diagnostic, de tout entretenir et de tout réparer.

L'entreprise *Le Galet* inscrit ici sa propre marque dans un mouvement de réaction aux innovations « importées » de la filière boulangerie qui ont fini par détruire en France le goût et la qualité du pain : les pétrins robotisés à deux vitesses, les chambres de fermentation contrôlée et surtout les farines « prêtes à l'emploi » imposées par les fabricants. « On s'est aperçu que le pain avait perdu de sa saveur, de sa capacité de conservation, et l'on est revenu en arrière depuis une dizaine d'années avec les pains de tradition française. » Une mise en scène du fournil, dans le magasin, fait comprendre aux clients que cette boulangerie mélange, dose et travaille elle-même ses farines pour leur fournir des produits originaux et authentiques, dignes de leur appellation artisanale. La principale innovation ici aura consisté à réinjecter une dose importante de savoir-faire traditionnel dans la chaîne de fabrication, sans céder aux sirènes de l'industrialisation masquée (les chaînes franchisées du pain dit « de tradition »), ni renoncer aux avantages des outils modernes de production.

L'entreprise *Sibo* augmente sa propre performance par l'emploi de produits semi-finis, comme les montants d'ossature bois déjà calibrés, et surtout par la domestication de nouveaux outils numériques en conception et en production. Elle a développé des simulations d'habitat modulables en trois dimensions qui évitent à ses clients d'avoir à arrêter ses choix sur un catalogue de modèles préfabriqués. C'est le gage de sa flexibilité, pour répondre à des demandes de plus en plus pointues : « Le client d'une maison à ossature bois est très impliqué dans sa construction ; c'est un client informé, qui s'est déplacé sur les salons, a déjà des idées précises sur les produits et les solutions qu'il souhaite. » L'entreprise a si bien intégré les ressources de la CAO (conception assistée par ordinateur) qu'elle est capable aujourd'hui de faire économiser les prestations d'un architecte à sa clientèle.

L'attrait du sur-mesure intégral

Il n'existe pas de prêt-à-porter ni de prêt-à-consommer dans l'artisanat. Pour l'artisan et lui seul, chaque client reste unique, et la meilleure réponse à porter à sa demande doit se rapprocher le plus possible de cette unicité.

Le degré de rupture innovante de ce troisième quadrant (3) est plus important que celui qui se manifeste à travers le perfectionnement des activités routinières ou les adaptations de nouvelles technologies. Si cette démarche ne débouche pas souvent sur des développements spectaculaires, en termes économiques, c'est qu'elle se dénature en s'industrialisant.

Le *carrossier Caron* entend échapper à la banalisation du secteur de la réparation automobile, où les concessionnaires agrées et les compagnies d'assurances imposent leurs barèmes de prix et leurs cahiers des charges, en développant toute une gamme de services complémentaires : mini contrôle technique du véhicule à chaque intervention, points de réparations gratuites, nettoyage intérieur et extérieur, prêt ou location d'un véhicule de remplacement, carte de fidélité, etc. Il communique sur cette différence (« Choisissez votre carrossier ! »), et compte sur le bouche-à-oreille pour développer son image de prestataire attentif au confort de chacun de ses clients.

RÉPONDRE AUX NOUVELLES DONNES DE LA SOCIÉTÉ

Les artisans sont au cœur de la société française, toutes catégories sociales confondues. Leur proximité avec le consommateur fait qu'ils doivent tenir compte des évolutions des modes de vie, ce d'autant qu'ils sont en capacité de répondre quasiment du jour au lendemain à la demande des consommateurs.
Les évolutions rapides de notre société et de l'environnement dans lequel nous vivons offrent à l'entreprise artisanale bien des occasions de démontrer ses possibilités de réponse, par l'innovation, aux nouvelles donnes de la société.

(Pierre Perrin, in PME et innovation technologique, Oseo, 2006.)

La *boulangerie-pâtisserie Le Galet* a poussé très loin l'objectif du sur-mesure en acceptant de concevoir et fabriquer un pain sans gluten pour un seul de ses clients, allergique à cette substance (innovation « ad hoc »). Elle cherche actuellement des relais auprès du corps médical et des collaborations externes pour commercialiser ce produit.
Le *charpentier-menuisier Sibo* s'est engagé pour sa part dans une démarche de réseau, au terme de laquelle il entend pouvoir intégralement « co-construire » avec ses fournisseurs et ses clients des maisons à ossature bois. « On fait un plan succint et on le présente au client avec un plan de chiffrage à suivre. Il y a toujours des évolutions. » Si l'entreprise n'en refuse aucune, c'est qu'elle s'est donnée les moyens d'accompagner et de conseiller le client dans la conception-même du produit. Elle joue à fond elle aussi la carte artisanale du sur-mesure intégral, quel que soit le budget disponible, consciente que cette offre la distingue des constructeurs de maisons individuelles en série.

Les chemins de la conception innovante

La « conception innovante » en matière artisanale est celle qui enrichit l'entreprise d'une offre de produits et/ou de services cohérente avec sa logique métier, mais suffisamment nouvelle pour lui assurer un avantage concurrentiel fort dans son environnement.

« La conception innovante (quadrant 4) mobilise à la fois des activités de conception intense et aboutit à des innovations dont l'impact sur l'activité de l'artisan et son environnement est important. L'artisan doit explorer de nouvelles connaissances pour innover en s'appuyant sur l'expérimentation, l'exploration en interne ou la mobilisation de ses réseaux. L'artisan ici ne s'arrête pas au prototype, mais met en œuvre l'innovation. » *(H. Journé, E. Chéné, N. Schieb-Bienfait, Club des Dirigeants Pays de la Loire : Forum L'Esprit de l'Innovation, Dunkerque, sept. 2006.)*
L'entreprise Caron s'est engagée dans cette démarche d'innovation plus radicale en mobilisant les savoir-faire de son métier traditionnel pour mettre au point des techniques et des matériaux adaptés à la réparation des camping-cars. Sur ce marché en fort développement, et avec l'aide de la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat, M. Caron a su établir un partenariat stratégique de recherche appliquée : des élèves ingénieurs de l'Ecole des Mines testent avec lui de nouveaux matériaux, sur la base des essais réalisés dans ses ateliers, et l'aident ainsi à progresser de façon innovante dans cette diversification de son activité.
L'entreprise *Le Galet* s'est positionnée comme promoteur principal d'un produit nouveau, le pain de Loire-Atlantique « Bonébel », qui a mobilisé tous les acteurs régionaux de la filière pendant près de deux ans. Ce produit – dont la marque et le procédé de fabrication ont été déposés – associe les producteurs de blé, les fabricants de farine et les boulangers eux-mêmes à la mise au point d'un pain « de terroir » aux valeurs nutritives et diététiques reconnues : baisse du taux de sel, incorporation de fibres et utilisation de levain naturel. Les experts nutritionnistes de l'INRA ont participé à la phase de conception du projet, et près de cent boulangers de Loire Atlantique commercialisent aujourd'hui le produit, lancé à l'occasion de la Fête du Pain de mai 2005. Cette innovation a inspiré en 2006 la filière « blé-farine-pain » des quatre départements bretons, qui commercialisent à leur tour un pain « de terroir » revendiquant les mêmes qualités.
L'entreprise *Sibo* a poussé jusqu'au bout sa démarche de différenciation de l'offre en créant un bureau d'études interne (aujourd'hui filialisé) qui regroupe les trois prestations nécessaires à la réalisation des projets : architecture,

UNE FONCTION DE DÉVELOPPEMENT

Depuis la fin des Trente Glorieuses, les politiques publiques d'innovation successives se sont focalisées sur le transfert de technologie, imposant à l'innovation le passage de la case technologique. C'est autour de cet axe que l'ensemble du dispositif d'intervention, national et territorial, s'est structuré au fil du temps… Considérons plutôt l'entreprise comme point de départ de notre réflexion et l'innovation comme étant globalement sa capacité à s'adapter. Vu sous cet angle, l'innovation devient une fonction à part entière de l'entreprise permettant de définir, puis de concrétiser et adapter en permanence sa stratégie de développement.

(Philippe Clerc, in PME et innovation technologique, Oseo, 2006.)

maîtrise d'œuvre et construction : *« Un projet, un budget, une maison. »* Le dessinateur qui accueille le client maîtrise la conception assistée par ordinateur, la modélisation et la modification instantanée des plans en trois dimensions, mais aussi l'accompagnement global du projet sur l'ensemble des métiers qui vont intervenir dans sa réalisation. La volonté de se rapprocher au maximum du sur-mesure intégral, en associant le client aux phases de conception du projet, débouche ici sur une véritable mutation de l'offre : Sibo est passé d'une relation dépendante ou purement technique de *professionnel à professionnel* (avec l'architecte et les autres artisans) à une relation commerciale et globale *de prescripteur et de conseil* auprès du client final.

Vers une démarche de « co-création »

C'est la culture d'entreprise construite autour d'un projet commun d'écoute de la demande, voire de « co-création » directe avec la clientèle, qui fournit ici le trait commun des démarches d'innovation abouties.

« Demain, un grand nombre de produits et de services seront confectionnés sur mesure grâce à un dialogue avec le client. Les utilisations efficaces du numérique seront notamment celles qui exploiteront le mieux l'un des apports majeurs d'Internet, l'interactivité, pour *co-créer* avec chaque client. » *(André-Yves Portnoff, Sentiers d'innovation, Futuribles, décembre 2003.)*

Le modèle d'innovation commerciale qui a assuré la réussite de Dell, numéro un mondial de la micro informatique, dont le ressort principal consiste à *vendre avant de produire* (notamment en ligne) pour fournir à des coûts attractifs du sur-mesure de masse à des millions d'acheteurs individuels, ce modèle ne présente pas de différence de nature avec la démarche mise en place par l'entreprise Sibo sur une vingtaine de chantiers par an.

Les « conceptions innovantes » présentées dans ce cahier de synthèse s'inscrivent – comme dans toutes les organisations – dans des projets et des cultures d'entreprise impulsés par le dirigeant sur la notion centrale d'écoute et de service des clients. Elles ne sont donc pas nées en un jour, et la plupart d'entre elles ont dû traverser les trois premiers quadrants identifiés par les membres du Club des Dirigeants Pays de la Loire avant d'aboutir, dans le quatrième, à leur meilleur état d'achèvement.

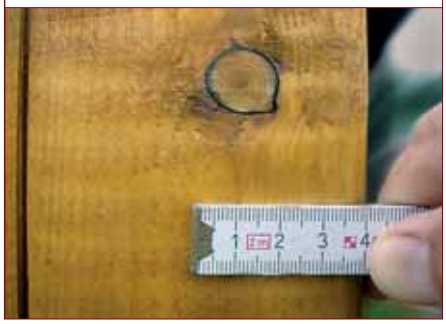
Elles s'inscrivent aussi – de façon plus spécifique – dans la capacité « combinatoire » qui caractérise les démarches d'innovation des entreprises artisanales performantes, au carrefour de la *tradition* et de l'*expérimentation*, du *savoir-faire* et du *vouloir améliorer*, des appétits de progrès techniques et du dialogue direct avec une clientèle de proximité.

Un autre atout majeur souligné par tous les observateurs de l'innovation artisanale vient de sa réactivité : « Les capacités de développement de beaucoup de petites entreprises reposent dans une large mesure sur la possibilité qu'ont leurs dirigeants d'appréhender des situations et des évolutions complexes et d'en tirer rapidement, au feeling, d'instinct, les décisions qui s'imposent. » *(Gestion des ressources humaines et aptitude à l'innovation dans les petites et moyennes entreprises, Rapport de recherche du Centre d'études sociales de Halle, 2 005.)*

DEVANCER LE BESOIN

L'innovation en PME, c'est un peu la créativité d'un artiste. Dans le domaine industriel, il s'agit de fabriquer un produit qui correspond à la demande d'un client. Mais à l'instar d'un artiste, il faut devancer le besoin du client et offrir ce qu'aucun concurrent ne propose sur le marché. Attendre que le client exprime clairement son besoin, c'est accepter d'être devancé.

(Gérard Dokou, L'innovation en PME, Cahiers du Lab. RII, 2006.)



En matière d'innovation, les vertus d'écoute et de concertation avec tous les salariés de l'entreprise restent essentielles à la définition comme à l'aboutissement de n'importe quel projet : ce sont les interactions entre sensibilités, créativités et compétences qui construisent la valeur d'une offre nouvelle et assurent sa faisabilité. Cette conception du management participatif ouvre d'ailleurs une voie de réconciliation importante entre l'éthique et l'économie, puisqu'elle repose sur le respect et l'épanouissement de l'autre plutôt que sur la recherche effrénée du profit immédiat.

3. Les compétences managériales et relationnelles de la « co-création »

« Le modèle post-industriel d'organisation, c'est le poly-artisanat », affirme Luc Doublet, dont le leadership mondial relève à 99 % d'une innovation sur le management participatif des équipes-projets de son entreprise : « Dans notre village d'artisans, précise-t-il, ce n'est pas la hiérarchie qui gouverne, mais les compétences. »

(Cité par L'Expansion en mars 2003.)

Une combinaison de ressources internes

« Le meilleur moyen de développer l'aptitude à l'anticipation et les capacités stratégiques des petites entreprises consiste à promouvoir un style de direction faisant place à la participation de tous les salariés. » Cela signifie, d'une part, qu'ils doivent être pleinement et continuellement informés sur les visions d'avenir, les objectifs et les raisons des décisions du chef d'entreprise, et, d'autre part, que leurs opinions et leurs connaissances doivent être prises en compte et mises à profit et qu'ils doivent être associés aux décisions. Ceci passe nécessairement par une communication qui soit efficace et par un mode d'organisation qui favorise l'acquisition des connaissances et la formation. » *(Comment accompagner les très petites entreprises dans l'anticipation du changement, Projet du Fonds Social Européen, 2006.)*

Les études de cas réalisées au sein du Réseau Artisanat-Université attestent le bien-fondé de cette recommandation européenne : les entreprises Caron, Le Galet et Sibo, dont les métiers et le type de clientèle diffèrent sensiblement, ne réussissent leurs projets qu'en mobilisant l'ensemble de leurs collaborateurs sur la base d'une forte délégation de responsabilités, dans le cadre d'une culture professionnelle et d'un projet communs.

Comme l'a souligné Norbert Alter, de l'Université Paris Dauphine, la démarche d'innovation n'est jamais solitaire. Elle naît d'abord d'une distance que le dirigeant d'entreprise aura su mettre entre lui-même et sa production, pour observer ce qui se passe ailleurs, comment évoluent ses marchés, quelles sont les nouvelles attentes de sa clientèle. « *L'artisan*, déclare encore Luc Doublet, *c'est une personne qui maîtrise son temps et son information sur la marche de sa boutique.* »

Quelle que soit la taille de l'entreprise, c'est bien le style de management de l'entrepreneur qui va lui dégager la disponibilité personnelle et la ressource humaine requises pour mettre en œuvre une offre innovante sur son propre marché.

UNE VISION INTERACTIVE DES COMPÉTENCES

L'entrepreneuriat se caractérise en grande partie par des capacités spécifiques d'animation et de mobilisation des hommes. L'entreprise innovante doit alors être réactive tant dans ses structures formelles que dans ses compétences et plus largement sa capacité à susciter, soutenir et exploiter les innovations… Les individus nécessitent des compétences de coordination, de communication et d'animation propres à l'entrepreneur porteur de projets.
Nous proposons une vision interactive des compétences, en montrant qu'elles se forment dans les processus d'action entrepreneuriale.

(B. Aliquat et K. Hebbar, Entrepreneuriat, capital humain et processus d'innovation, Université de Lille 2, CIFEPME, 2000.)

«Tous les artisans rencontrés ont insisté sur l'importance « *d'observer ce qui se fait ailleurs, de sortir de l'atelier* ». Or l'artisan ne peut s'extraire de la production que si les activités routinières sont maîtrisées et suffisamment organisées et s'il accepte de déléguer. L'engagement dans une dynamique managériale en interne, et la plupart du temps au sein de réseaux de partenaires, est peut être la plus grande innovation. L'artisan, habituellement défini comme une personne indépendante, isolée, voire individualiste, ancrée dans la tradition et le savoir-faire essentiellement technique et productif, développe simultanément des compétences de manager pour réaliser son projet artisanal. » *(J.-P. Brechet, H. Journé, N. Schieb-Bienfait, Club des Dirigeants Pays de la Loire : Portrait de l'artisan en manager de projet, 8e congrès du CIFEPME, oct. 2006.)*
En matière d'innovation, les vertus d'écoute et de concertation avec tous les salariés de l'entreprise restent donc essentielles à la définition comme à l'aboutissement de n'importe quel projet : ce sont les interactions entre sensibilités, créativités et compétences qui construisent la valeur d'une offre nouvelle et assurent sa faisabilité. Cette conception du management participatif ouvre d'ailleurs une voie de réconciliation importante entre l'éthique et l'économie, puisqu'elle repose sur le respect et l'épanouissement de l'autre plutôt que sur la recherche effrénée du profit immédiat.

Une dynamique de réseaux

La démarche d'innovation des entreprises artisanales ne se limite pas à la mobilisation des salariés. Dans tous les cas observés au sein du Réseau Artisanat-Université, elle met en jeu un réseau de partenaires important :

• **Partenariat avec les Centres de Formation d'Apprentis** pour faire évoluer des référentiels de formation par rapport aux nouvelles technologies et aux nouveaux process d'une branche professionnelle. Le meilleur moyen d'améliorer la formation des apprentis reste bien sûr d'y associer de près, dans la définition des compétences requises, les dirigeants qui vont les employer.

• **Partenariat avec des instituts de recherche** pour la validation des qualités nutritives et diététiques du pain « Bonébel », voire avec une école d'ingénieurs pour la mise au point de nouveaux matériaux de réparation automobile. (Les Pôles d'innovation de l'Artisanat présentés en annexe III ont été créés pour favoriser la multiplication de ce type de partenariat.)

• **Partenariat avec les autres acteurs de la profession** pour mutualiser les ressources cognitives, échanger sur les réponses aux contraintes réglementaires et environnementales, développer des standards de qualité communs et élargir les périmètres de la communication commerciale.

• **Partenariat avec les fournisseurs et les métiers connexes** dans la construction de maison à ossature bois, pour accompagner le client dans la conception du projet, répondre à la variété des demandes et assurer une maîtrise d'œuvre complète des chantiers.

• **Partenariat avec les acteurs amont de la filière** (chambre d'agriculture et syndicat de la meunerie) dans le cas de l'initiative des artisans-boulangers de Loire Atlantique, qui bénéficie également du soutien de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat et de celui du Conseil Général dans son département.

UN ACTE DE FOI

L'innovation suppose la mise en œuvre de l'intuition. Quoiqu'en disent les livres de management, l'innovation n'est que rarement le résultat d'un raisonnement froid mettant en relation les coûts de production et le calendrier de rentabilité de la nouveauté. Les praticiens savent bien que ces méthodes servent surtout à rassurer le banquier et à se rassurer soi-même, mais que ce qui compte le plus, pour aller dans la mise en œuvre d'une innovation, c'est l'intime sentiment que « ça va marcher ».

(Norbert Alter, Mon voisin l'innovateur, Libération, 6 mars 2001.)

« La figure de l'artisan isolé fait place ici à celle d'un artisan en réseau, cherchant à la fois à s'appuyer sur son capital social et à le renforcer… Nous sommes face à des individus dont la structure d'interaction interpersonnelle s'est progressivement enrichie depuis la création de leur entreprise, comme en témoigne par exemple la prise de responsabilités dans les fédérations ou groupements professionnels… Parallèlement, la dynamique intercommunautaire (avec d'autres univers de métier) et le partage d'expériences apparaissent comme des forces considérables et décisives pour les processus d'innovation. » *(H. Journé, E. Chéné, N. Schieb-Bienfait, Club des Dirigeants Pays de la Loire : Forum L'Esprit de l'Innovation, Dunkerque, sept. 2006.)*

LE RÉSEAU, MATRICE D'INNOVATIONS

Comment, pour innover, pallier le handicap du poids et de la taille ? En augmentant l'intensité de son réseau. En effet, l'innovation, qu'elle soit de produit, de procédé ou d'organisation, est le résultat d'un jeu permanent d'interactions, de rencontres improbables. Pour créer cette transversalité féconde, pour construire ces rencontres qui feront naître questions inédites et réponses inattendues, il suffit de créer dans son entreprise – et autour – un réseau d'interactions plus vaste et plus dense, en tout cas de taille et de densité supérieures aux réseaux habituels dans lesquels évolue une PME classique ; cette « intensité » de réseau « XXL » pourra constituer une véritable matrice d'innovations.

(Jacques Chaize, in PME et innovation technologique, Oseo, 2006.)

Annexe 1 : Présentation du Réseau Artisanat-Université

I. Valoriser les enjeux économiques et sociaux de l'artisanat dans l'enseignement et la recherche

Les enjeux des métiers de l'artisanat en termes de création ou de maintien d'emplois, comme de promotion et de lien social sur tout le territoire, semblent de mieux en mieux connus. Leurs atouts face aux nouvelles « donnes » de l'activité économique – aux attentes d'authenticité, de proximité, de qualité – et leur potentiel d'adaptation ou d'innovation sont également établis.
L'artisanat tend à devenir ainsi le lieu privilégié d'une articulation entre les révolutions du global, qui sont celles de la mondialisation, et les évolutions du local, où de petites équipes performantes sont en mesure de déployer aujourd'hui de véritables stratégies de conquête et de fidélisation dans tous les secteurs d'activité.
Le Réseau Artisanat-Université est parti du constat que ces enjeux économiques et sociaux de la « première entreprise de France » souffrent encore aujourd'hui d'un décalage d'intégration important dans le monde de l'enseignement et de la recherche :

- Les filières de formation professionnelles aux métiers de l'artisanat, trop exclusivement axées sur les dimensions techniques, ne préparent pas les profils de collaborateurs et de « managers-dirigeants » dont le secteur a besoin pour valoriser ses atouts.

- Le nombre de recherches universitaires consacrées aux problématiques propres de l'artisanat reste insuffisant pour l'accompagner dans ses évolutions et susciter la mise en place de filières spécifiques sur ce secteur d'activité.

Ce décalage d'intégration s'inscrit dans une période où de nombreux dirigeants-artisans commencent à s'interroger sur la « valeur » de leur entreprise : sa valeur professionnelle propre, la valeur perçue par les clients, et sa valeur de cession commerciale.
Un million d'entrepreneurs et de salariés de l'artisanat auront en effet atteint l'âge de la retraite dans le courant de la prochaine décennie… Autant de recrutements, de transmissions et de reprises à préparer, dans une situation où la majorité des artisans déclare manquer de repères pour situer son action.

II. Organiser une interaction positive entre les expériences artisanales et les ressources universitaires

Mis en place pour répondre à une demande des organisations professionnelles, les Clubs des Dirigeants du Réseau Artisanat-Université se donnent un double objectif qui définit leur originalité :

- **Mettre à disposition du monde des métiers l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de l'enseignement supérieur, des études et des recherches universitaires.** Le développement des entreprises artisanales, sur

des marchés incluant de plus en plus de service, de marketing et d'innovation, a besoin du partenariat des experts, comme il a besoin aussi de formations supérieures spécialisées dans le management des petites organisations.

Enrichir le champ des études et des recherches universitaires d'une source de contacts et d'échanges directs avec les entreprises artisanales et l'expérience de leurs dirigeants, seuls en mesure de nourrir, de valider et d'appliquer les méthodes de travail élaborées en commun. Comment d'ailleurs assurer ensuite la pertinence, la compréhension et «l'employabilité» des outils proposés, sans les construire avec les artisans eux-mêmes, à partir des réalités vécues dans l'exercice de leurs professions ?

Le Réseau Artisanat-Université a donc entrepris de réunir sur le thème des problématiques de l'artisanat deux mondes qui n'avaient guère jusqu'ici l'occasion de collaborer : entrepreneurs et responsables d'organisations professionnelles d'une part, chercheurs universitaires de l'autre.
L'objectif du Réseau Artisanat-Université reste ainsi indissociable des principes de la démarche qui le constitue. Il ne s'agit pas d'organiser ici entre universitaires et dirigeants un simple lieu de transmission des savoirs, encore trop limités sur le champ de l'entreprise artisanale, que de mettre en place un réseau d'échanges et de réflexion commune : un lieu de repérage des pratiques, de co-production des connaissances et des savoir-faire, utile aux deux parties.

III. Promouvoir une dynamique de co-production des résultats entre chercheurs et dirigeants

Les travaux des Clubs des Dirigeants du Réseau Artisanat-Université se développent aujourd'hui dans le respect de la méthode et de l'objectif définis : partir des questions soulevées par les professionnels et les associer activement à la recherche des solutions, pour revenir ensuite sur le terrain avec des outils d'analyse et d'aide à la décision qui soient immédiatement opérationnels et réellement efficaces en termes d'amélioration.
Pour la première fois dans l'histoire de l'enseignement supérieur et de la recherche, un nombre grandissant d'universitaires, répartis sur tout le territoire national, se met à l'écoute du monde artisanal et mobilise ses savoir-faire pour répondre à une demande des métiers…
Pour la première fois aussi à cette échelle, des dirigeants d'entreprises artisanales découvrent qu'on peut «parler métier» avec des universitaires, orienter, influencer leurs recherches et construire avec eux des instruments d'analyse directement pratiques pour l'action…
D'artisans, beaucoup d'entre eux se sentent ainsi reconnus managers, chefs d'entreprise à part entière, dans l'éclairage nouveau des recherches où on les associe, et tous ont aussi le sentiment très vif d'être valorisés au titre de leur expertise professionnelle comme co-producteurs des contenus et des outils de formation.
Des études de cas, des questionnaires, des grilles d'analyse ou d'auto-diagnostic et des outils d'aide à la décision sont co-produits et validés sur le terrain à cette occasion, avec des résultats de plus en plus significatifs en termes de constitution de bases de données et de supports multimédias, exploitables par tous les métiers de l'artisanat.
C'est bien une initiative d'intérêt général, riche de retombées positives pour les deux parties, qu'inaugure entre ces deux univers la dynamique du Réseau Artisanat-Université : le dispositif commence à fonctionner aujourd'hui comme une sorte de «système-expert», mobilisable par les décideurs sur toutes les problématiques essentielles à l'avenir de l'artisanat.

Annexe 2 : Réseau des Clubs des Dirigeants

Le Club des Dirigeants **Aquitaine** se réunit dans les locaux de l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Partenaire : Centre de Recherches et d'Études en Gestion des Entreprises (GRÈGE). Cycle de travail 2007 : « La singularité de l'offre artisanale : regard par le concept de business modèle. »

Le Club des Dirigeants **Basse-Normandie** se réunit dans les locaux de l'Université de Caen Basse-Normandie. Partenaire : Centre de Recherche en Économie et Management (CREM Caen). Cycle de travail 2007 : « Anticipation dans les entreprises artisanales » (anticipation dans le développement-anticipation dans la transmission).

Le Club des Dirigeants **Bourgogne** se réunit à Dijon dans les locaux de l'Université de Bourgogne. Partenaire : Service Universitaire de Formation Continue de Bourgogne (SUFCOB). Cycle de travail 2005 : « La transmission des valeurs, ou comment se préparer aux métiers de l'Artisanat de demain ? »

Le Club des Dirigeants **Champagne-Ardenne** se réunit dans les locaux de l'Université Reims Champagne-Ardenne. Partenaire : Laboratoire Organisations Marchandes et Institutions (OMI). Lancement en 2006.

Le Club des Dirigeants **Bretagne** se réunit dans les locaux de l'Université Rennes 1. Partenaire : Centre de Recherche en Économie et Management (CREM Rennes). Lancement en 2006.

Le Club des Dirigeants **Haute-Normandie** se réunit dans les locaux de l'Université de Rouen. Partenaire : Groupe de Recherche Innovations et Sociétés (GRIS). Cycle de travail 2007 : « L'analyse du marché et la relation aux clients. »

Le Club des Dirigeants **Languedoc-Roussillon** se réunit dans les locaux de l'Université Montpellier 1.
Partenaire : l'Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI - ISEM).
Cycle de travail 2005-2006 : « Les modes de développement de l'entreprise artisanale. »

Le Club des Dirigeants **Lorraine** se réunit dans les locaux de l'Université Nancy 2 et à Metz à l'Université Paul Verlaine. Partenaire : Groupe de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (GREFIGE -CEREMO/IAE Nancy et ESM-IAE Metz). Cycle de travail 2005-2006 : « Référentiel de compétences de gestion des dirigeants d'entreprises artisanales. »

Le Club des Dirigeants **Midi-Pyrénées** se réunit dans les locaux de l'Université Paul Sabatier Toulouse III. Partenaire : Laboratoire de Gestion et Cognition (LGC - IUT). Cycle de travail 2005-2006 : « La valorisation des spécificités artisanales. »

Le Club des Dirigeants **Nord-Pas-de-Calais** se réunit à Dunkerque depuis 2005 dans les locaux de l'Université du Littoral Cote d'Opale.
Partenaire : Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation (LABRII).
Cycle de travail 2005-2006 : « La Responsabilité Sociale des Entreprises Artisanales. »

Le Club des Dirigeants **Provence-Alpes-Côte d'Azur** se réunit dans les locaux de l'IAE Toulon-Var. Partenaire : laboratoire d'Études et de Recherche Méditerranéenne en Management des Entreprises (ERMMES). Cycle de travail 2006-2007 : « L'Intelligence Économique au cœur des Entreprises Artisanales. »

Le Club des Dirigeants **Pays de la Loire** se réunit dans les locaux de l'Université de Nantes. Partenaire : Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique (CRGNA-IAE). Cycle de travail 2005-2006 : « La conception-innovation au cœur de l'entreprise artisanale. »

Le Club des Dirigeants **Poitou-Charentes** se réunit dans les locaux de l'Université de La Rochelle. Partenaire : l'Université de La Rochelle (IUT) et l'Université de Poitiers (IERF). Cycle de travail 2006 : « Le rapport des jeunes à l'artisanat. »

Le Club des Dirigeants **Rhône-Alpes** se réunit à Lyon dans les locaux de l'Université Jean Moulin Lyon 3. Partenaire : Lyon 3 Valorisation Conseil (LV3 - IAE). Les travaux sont orientés sur l'analyse des différentes notions de valeur produite par l'entreprise.

Annexe 3 : Le réseau des Pôles d'innovation de l'Artisanat

Animé et coordonné par l'ISM

Présentation du dispositif

Les petites entreprises sont des acteurs incontournables du développement économique et de l'aménagement du territoire. Pourtant elles se trouvent souvent isolées dans un environnement évolutif et manquent de moyens pour anticiper et s'adapter à ces changements. Il est alors nécessaire de les accompagner dans leurs démarches d'innovation.
C'est dans ce contexte que le Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales a mis en place, par l'intermédiaire des Pôles d'innovation, un réseau de compétences opérationnelles et pragmatiques pour aider les petites entreprises à innover et à s'adapter aux changements de leur environnement. Ce réseau est animé et coordonné par l'Institut Supérieur des Métiers.

Qu'est-ce qu'un Pôle d'innovation ?

Les Pôles d'innovation sont des centres de ressources capables d'identifier des solutions adaptées aux besoins des petites entreprises et de les accompagner dans leurs démarches de développement par les technologies et l'innovation.
Les Pôles d'innovation jouent un rôle collectif majeur pour valoriser le potentiel d'innovation des petites entreprises : en effet ils recherchent et diffusent un ensemble de solutions techniques et organisationnelles adaptées aux besoins des petites entreprises. Pour ce faire, les Pôles d'innovation se positionnent comme interlocuteurs des différents partenaires techniques et institutionnels susceptibles de coopérer avec le secteur des petites entreprises et jouent ainsi un rôle déterminant d'interface. Cela leur permet également d'apporter à ces entreprises une vue d'ensemble des évolutions en termes notamment de technologie, de méthodes, de réglementation et de marché dont elles ont besoin pour en maîtriser les aspects qui les concernent plus directement.

Pourquoi les Pôles d'innovation ?

Les petites entreprises se trouvent confrontées, au même titre que les autres acteurs économiques, aux évolutions rapides de la technologie et des exigences du marché en matière de qualité, de compétitivité, de respect de l'environnement…
Même si elles en perçoivent les conséquences économiques, les petites entreprises ne peuvent généralement s'informer seules de façon précise ; sur ces différentes évolutions, et encore moins trouver les moyens nécessaires pour les anticiper et s'y adapter. Aussi ont-elles besoin d'une interface pour rompre leur isolement et assurer la jonction avec les détenteurs du savoir technologique et économique.
Les Pôles d'innovation, en liaison avec les réseaux d'accompagnement consulaires et professionnels, jouent ainsi ce rôle déterminant d'interface.

Missions des Pôles d'innovation de l'Artisanat

Les Pôles d'innovation sont des centres de ressources capables d'identifier des solutions adaptées aux besoins des petites entreprises et de les accompagner dans leurs démarches de développement. Pour ce faire, ils conduisent des actions qui peuvent qui se déclinent selon les 4 missions suivantes :

Collaborer avec des centres de compétences spécialisés
Ils établissent des partenariats utiles avec les principaux centres de compétences régionaux et nationaux tels que des centres techniques, des établissements d'enseignement supérieur, des instances de normalisation ou des services de l'État.
Ces collaborations visent d'une part à adapter et à transférer des solutions technologiques initialement mises au point au départ pour les moyennes et grandes entreprises et d'autre part à faire prendre en compte les besoins et les contraintes des petites entreprises dans les travaux de ces différents centres de ressources.

Rechercher des solutions adaptées aux besoins des petites entreprises
A partir de la veille technologique et réglementaire, et avec l'aide des ressources externes mobilisées, les Pôles peuvent proposer collectivement aux petites entreprises des moyens techniques et des méthodes qui correspondent à leurs besoins, qui leur permettent de progresser dans la pratique de leur métier et de gagner ainsi des parts de marché : veille technologique, enquêtes de besoin, conception de solutions techniques adaptées, etc.

Diffuser largement les solutions collectives identifiées
Les Pôles d'innovation diffusent les résultats de leurs travaux à l'ensemble des petites entreprises et de leurs réseaux d'accompagnement intéressés lors de journées techniques, via leur bulletin périodique, leur site internet ou par l'intermédiaire de sessions de formation ou de guides techniques. Les Pôles assurent cette mission de diffusion directement au niveau régional mais également sur le plan national en s'appuyant en tant que de besoin sur des relais locaux.

Accompagner les petites entreprises dans leur démarche d'innovation
Cet accompagnement peut se matérialiser, en fonction des besoins, par une assistance à distance ou un accompagnement sur site et concerne des prestations matérielles (essais, conception de nouveaux produits…) et immatérielles (conseil en organisation et en stratégie, recherche de financements, dépôt de brevet…) qui pourront être réalisées à l'aide d'équipements de pointe et grâce à l'expertise du personnel du pôle.

Quelques actions remarquables

Les pôles d'innovation proposent aux petites entreprises des solutions permettant de répondre à leurs besoins. Pour remplir cette mission, les Pôles d'innovation font appel aux compétences de centres de ressources technologiques de haut niveau.

1) Concilier innovation et tradition :
L'INRACQ, Pôle d'innovation pour la qualité des produits alimentaires, a mis au point, en collaboration avec le Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, un prototype de fumoir de produits de charcuterie. Cet équipement permet aux entreprises artisanales de préserver et de valoriser des techniques de production traditionnelles, tout en répondant aux attentes des consommateurs en terme de qualité et de sécurité alimentaire des aliments.

2) La CFAO à la portée des artisans :
En vue de favoriser l'introduction de la conception et de la fabrication assistée par ordinateur (CFAO) dans les petites entreprises, le CFMI, Pôle dédié au travail des métaux, a mis au point un accompagnement permettant, à l'aide d'un diagnostic, d'étudier l'opportunité d'intégrer ces techniques dans les activités des entreprises artisanales. Pour celles où cette intégration s'avère opportune, le Pôle propose une formation à l'utilisation de logiciels puis les aide à choisir les équipements adaptés à leurs besoins et enfin étudie la rentabilité de cet investissement.

3) Chrono'graphic : un outil de gestion des temps :
La gestion et la maîtrise des temps de fabrication sont des éléments dit de la compétitivité des petites entreprises du secteur de l'imprimerie et de la communication graphique. Les logiciels existant sur le marché ne répondaient pas aux besoins de ces entreprises, c'est pourquoi AMIGRAF, Pôle d'innovation pour les métiers de l'imprimerie, a développé Chrono'Graphic, un outil de gestion des temps de production. Cet outil repose sur les technologies Internet, il peut être utilisé en réseau et fonctionne avec toutes les portes informatiques. L'outil, simple d'utilisation, permet aux entreprises d'éviter une ressaisie des temps de production, facilite la facturation et le suivi des dossiers clients, et aide à mieux respecter les délais de fabrication.

4) Un service d'aide au dimensionnement des conduits de raccordement de fumée et des cheminées
Un nombre important de petites entreprises a exprimé le besoin de pouvoir disposer d'informations concernant le dimensionnement des conduits de raccordement de fumées et des cheminées. Dans ce cadre, le Pôle d'innovation pour le Génie thermique et l'énergie a développé un logiciel permettant le dimensionnement et la réalisation de ces installations. Chaque installateur en chauffage peut disposer des informations dont il a besoin en faisant appel au service d'assistance technique téléphonique du Pôle qui apporte une réponse en temps réel grâce à cet outil et fournit les textes réglementaires et les normes applicables pour ce type de matériels. Ce service permet aux petites entreprises qui le souhaitent d'élargir la gamme de leurs services en proposant des prestations de conception et de réalisation d'installations en complément de leurs activités de maintenance et d'entretien.

5) Des techniques de fabrication innovantes :
Le CEPROC, Pôle du secteur de la charcuterie-traiteur a contribué, en partenariat avec le Centre Technique de la Salaison, de la Charcuterie et des Conserves de Viandes, au développement de la cuisson sous vide à juste température pour les entreprises artisanales. Cette technique permet d'optimiser la cuisson des produits en préservant la qualité des matières premières utilisées et de proposer aux clients des produits qui se conservent plus longtemps et en toute sécurité.

Pour en savoir plus, consultez le site des Pôles d'innovation de l'Artisanat : http://innovation.infometiers.org

Le développement du Réseau Artisanat-Université
au niveau national est assuré par l'Institut Supérieur des Métiers
en partenariat avec l'Union Professionnelle Artisanale
et l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers, et avec le soutien de la Direction
du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales (DCASPL).

La coordination nationale du Réseau est assurée
par l'Université Paris-Dauphine.

Trois partenaires institutionnels s'associent localement à la mise
en place de chacun des « Clubs des Dirigeants » en régions :
• La Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat (CRMA)
• L'Union Professionnelle Artisanale régionale (UPAR)
• Les universités ou instituts de recherche associés au plan régional.

Chaque « Club des Dirigeants » bénéficie dans sa région
du soutien de la *Délégation Régionale au Commerce*
et à l'Artisanat.

Contact :
Institut Supérieur des Métiers
28-30, rue des Peupliers, 75013 Paris
Tél. : 01 44 16 80 40
Fax : 01 44 16 80 69
Sites http://www.ism.asso.fr
et http://www.infometiers.org

Ce document a été réalisé grâce au soutien de la Direction
du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Liberales
(DCASPL)

Conception Atalante-Paris